

15. Ванкевич, Е. В. Информационно-аналитическая система рынка труда и прогнозирования потребности в кадрах: содержание и направления формирования в Республике Беларусь / Е. В. Ванкевич, Э. Кастел-Бранко // Белорус. экон. журн. — 2017. — № 2. — С. 73–92.

Vankevich, E. V. Information and analytical system of the labor market and forecasting the need for personnel: content and directions of formation in the Republic of Belarus / E. V. Vankevich, E. Castel-Branko // *Belarusian Econ. J.* — 2017. — № 2. — P. 73–92.

16. Маковская, Н. А. Срочные трудовые договоры как фактор инновационной активности белорусских организаций / Н. А. Маковская // Белорус. экон. журн. — 2018. — № 2. — С. 97–108.

Maikovskaya, N. A. Fixed-term employment contracts as a factor in the innovative activity of Belarusian organizations / N. A. Maikovskaya // *Belarusian Econ. J.* — 2018. — № 2. — P. 97–108.

17. Migration and Brain Drain : Europe and Central Asia Economic Update, Fall 2019 [Electronic resource] // WORLD BANK GROUP. — Mode of access: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32481>. — Date of access: 16.10.2019.

18. Повышение качества человеческого капитала в Республике Беларусь [Электронный ресурс] / А. Боброва [и др.] // BISS. — Режим доступа: https://belinstitute.com/sites/biss.newmediahost.info/files/attached-files/BISS_SA02_2016ru_1.pdf. — Дата доступа: 14.09.2019.

Improving the quality of human capital in the Republic of Belarus [Electronic resource] // A. Bobrova [et al.] // BISS. — Mode of access: https://belinstitute.com/sites/biss.newmediahost.info/files/attached-files/BISS_SA02_2016ru_1.pdf. — Date of access: 14.09.2019.

19. Богдан, Н. И. Национальная инновационная система Беларуси в системе европейских индикаторов инноваций / Н. И. Богдан // Белорус. экон. журн. — 2019. — № 3. — С. 4–17.

Bogdan, N. I. National innovation system of Belarus within the system of European indicators of innovations / N. I. Bogdan // *Belarusian Econ. J.* — 2019. — № 3. — P. 4–17.

Статья поступила в редакцию 25.11.2019 г.

УДК 331.103+338.2

E. Bogdashits
BSEU (Minsk)

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF MOTIVATION TO THE INNOVATIVE CONDUCT OF THE EMPLOYEES

This thesis gives the characteristic of the features of social interaction and organization of innovative team activity as a factor of motivation to innovative conduct of the employees.

Keywords: *motivation; innovative conduct; motivation to innovative conduct; active-transformative approach to the labor; team intelligence; team; teamwork; design-thinking; Agile-concept of management; employee involvement.*

Е. А. Богдашиц
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Дана характеристика особенностей социального взаимодействия и организации командной инновационной работы как фактора мотивации инновационного поведения персонала.

Ключевые слова: *мотивация; инновационное поведение; мотивация инновационного поведения; активно-преобразовательное отношение к труду; коллективный интеллект; команда; командная работа; дизайн-мышление; Agile-концепция управления; вовлеченность персонала.*

Усиление конкуренции на рынке выдвигает требование повышения гибкости организаций и их способности оперативно реагировать на изменяющиеся условия. Успешные компании предоставляют своим клиентам товары и услуги посредством уникальных инновационных проектов и решений. Сотрудники, вовлеченные в процессы преобразований, выступают в роли источника развития организации. Они в наибольшей степени демонстрируют инновационное поведение как форму взаимодействия отдельных работников и их групп в процессе осуществления трудовой деятельности, ориентированное на создание новых продуктов, технологий, связей, знаний. Мотивация инновационного поведения предполагает актуализацию в сознании сотрудника установки на принятие и (или) инициирование систематического и последовательного развития сферы деятельности [1, с. 34].

Инновационное поведение персонала рассматривается как совокупность осознанных, социально значимых действий, задающих рамки нового стандарта деятельности, который не ограничивается достигнутым уровнем развития организации. Мотивация инновационного поведения ориентирована на процесс эволюционного накопления и интеграции знаний, на добровольное и мотивированное объединение людей вокруг общего дела, а также на процесс совместного творческого создания уникального рыночного предложения, носящего материальный или нематериальный характер.

Помимо прочего к существенным причинам, снижающим уровень мотивации инновационного поведения, можно отнести:

- отсутствие поддержки и стимулирования «проводников перемен»;
- оценку сотрудника с позиции его функций, а не личности;
- ограниченность коммуникационного пространства либо его неэффективность;
- отсутствие уважения к идеям сотрудников и мотивирующей обратной связи от руководства;
- отсутствие конкретных действий по итогам обратной связи: ситуация, при которой сотрудник постоянно сталкивается с одними и теми же проблемами, которые никто не может решить раз и навсегда, что свидетельствует о жесткости системы и игнорировании роли сотрудника как инициатора перемен;
- гиперконтроль вместо доверия — политика поручений вместо управления по целям;
- несбалансированность задач по времени — в ситуации ограниченности времени акцент делается не на эффективности решения задачи, а на факте ее решения (сбрасывание) и т.д.

В контексте рассматриваемой проблемы речь прежде всего должна идти о создании организационного пространства, мотивирующего инновационное поведение персонала. Не умаляя значимости материальной составляющей мотивации конкретной формы трудового поведения, в рамках данного исследования акцент сделан на ключевые аспекты социального взаимодействия (особенности организации совместной работы, коммуникационного пространства, стиля управления и т.д.) и изучение передового опыта в данной области.

Анализ тенденций и скорости изменений в обществе все больше убеждает в верности высказываний П. Кука, рассматривающего интеллект, идеи и инновации как три ключевых фактора, обеспечивающих устойчивый прогресс. Рассуждая о разных уровнях способностей, он подчеркивает особую роль коллективного интеллекта в инновационной деятельности в современных условиях, обеспечивающих расширение разнообразия индивидуальных способностей личности, прежде всего интерсоциальных, и их объединение с новейшими технологиями [2]. Коллективный интеллект понимается как свойство коллектива, возникающее в результате связи между, во-первых, данными — информацией — знаниями, во-вторых, программным и аппаратным обеспечением, в-третьих, носителями идей и заключающееся в способности постоянно учиться, ис-

пользуя обратную связь, и вырабатывать информацию, необходимую в данный момент для принятия лучших решений.

Наиболее полно коллективный интеллект развивается и используется в рамках организации командной работы. Существует разница в понимании сути группы и команды как формы организации совместной деятельности. В отличие от групповой работы, предполагающей совместное решение задачи, основанное на координации усилий отдельных сотрудников, работающих независимо (либо созависимо) друг от друга, командная работа ориентирована на получение результата от синергетического эффекта взаимодействия членов команды. В этой связи можно говорить о создании или формировании группы путем определения цели ее деятельности, наделения каждого из участников задачами, полномочиями и ответственностью. Данный процесс наиболее полно отражает формальный аспект объединения усилий и соответствует механистическому подходу к организации совместной деятельности. Команда же основана на доверии и взаимовыручке, определяется личностными характеристиками участников и характером их взаимодействия. Создать команду нельзя, можно создать предпосылки развития определенных свойств группы. Правильная организация групповой работы способна трансформировать группу в команду. Образование команды не есть механическое объединение людей для решения сложной межфункциональной задачи. Фундаментом командного взаимодействия выступают чувство общности, ответственность друг за друга, приоритет общей эффективности команды над индивидуальными достижениями. Коллективный интеллект наиболее реализуется при условии, если команда предоставляет своим членам безопасное психологическое пространство, в котором можно поделиться своим мнением, быть услышанным, где наличие продуктивного конфликта не умалчивается в угоду сохранения согласия позиций, а рассматривается как предпосылка к изменениям. Эффективность взаимодействия определяется уровнем командной идентичности, основанной на доверии членов команды друг другу, возникающем не одновременно.

Согласно результатам ряда исследований в условиях мотивации инновационного поведения критически важное значение имеет когнитивное разнообразие команды как различие во взглядах и способах обработки информации. Интеллектуальная однородность команды сужает разнообразие используемых логических приемов творческого поиска и обоснования решения, не позволяет использовать преимущества альтернативных подходов, не создает предпосылки для саморазвития команды [3]. Решающими факторами успеха в командной инновационной работе являются не аналитические методы, а экспериментирование и способность членов команды убедить своих коллег в эффективности и потенциале новой идеи.

Важнейшим организационным фактором мотивации инновационного поведения является доверие в организации, базовыми предпосылками которого выступают коммуникации и время. В контексте рассматриваемой проблемы коммуникации предполагают открытый диалог, когда обещания выполняются при озвучивании неудобных вопросов, информационные потоки при этом идут двунаправленно. Время подразумевает регулярность и продолжительность взаимодействия: над доверием нельзя поработать только сегодня или завтра. Ежедневные слова и действия — основа построения доверительных взаимоотношений и создания команды, ориентированной на успех. Ориентируясь на закрепление активно-преобразовательной установки в деятельности, доверие должно быть принято как ценность организации, разделяемая членами организации, а не декларируемая ее руководством.

Создание пространства, мотивирующего инновационное поведение персонала, предоставляет встраивание дизайн-мышления в корпоративные бизнес-процессы. Идея дизайн-мышления как методология решения инженерных и деловых задач, основанная на творческом, а не аналитическом подходе, сформулирована еще в 60-е гг. XX в. Г. Саймоном. В дизайн-мышлении используется формат работы, в рамках которой мне-

ния всех участников команды имеют равную ценность, а окончательное решение формируется в ходе согласования высказанных мнений. В его основе лежит отличный от традиционных правил принцип делового взаимодействия, суть которого заключается в том, чтобы быть открытым для идей своих коллег и воспринимать их как полноценные потенциальные альтернативы решения задачи. В случае неработоспособности идеи в ходе совместной деятельности изучаются возможности ее модификации и дальнейшего применения [4, с. 118]. Такой подход полностью противоречит укоренившейся практике представлять и защищать свою профессиональную точку зрения по возникшему вопросу в угоду личным амбициям. Интересы дела превыше стремления быть лучшим. Преодоление эгоистического поведения сотрудников в компании предполагает наличие жесткой личной дисциплины, высокий уровень взаимного доверия, поощрение открытых дискуссий, обеспечение безопасности (психологической, эмоциональной и т.д.) работника, выдвигающего какую-либо инициативу. Процесс дизайн-мышления описывает модель командной работы, а не отдельных специалистов. Он затрагивает базовые представления (по Э. Шейну) организационной культуры, наиболее сложно поддающиеся изучению, наиболее длительно формирующиеся и меняющиеся, при этом обладающие значительными возможностями стимулирования желательных форм поведения и формирующие новый тип организационной культуры — инновационный.

Дополнительные возможности мотивации инновационного поведения персонала могут быть реализованы в рамках получившей развитие Agile-культуры, декларирующей приоритет людей и их взаимодействия над процессом, работающего продукта над документацией, изменений над следованием плану. Данная философия управления основана на высокой вовлеченности каждого участника команды в общий рабочий процесс, на уважении личного времени людей и доброжелательности, на таких ценностях, как высокий профессионализм, результативность, открытые коммуникации (лицом к лицу), ориентация на клиента, доверие, уважение, командная работа и непрерывное развитие. В основе ее реализации лежит вовлеченность работников и их уважение к дисциплине, персональной ответственности, срокам и критериям качества выполняемой работы, личному времени исполнителя [5, с. 227]. Последнее обстоятельство предполагает установление доброжелательной обратной связи и поддержание равномерного темпа работы, отказ от недостижимых целей, работы в состоянии периодических перегрузок и сверхурочных. Наибольший эффект применения Agile-концепции управления усматривается в гибких, децентрализованных структурах, не ограниченных рамками бюрократических процедур. Следует отметить, что в целом развитие коллективного творчества и инициативы несопоставимо с иерархической культурой организации. Таким образом, Agile представляет собой философию управления, фокусирующую команду на нуждах и целях клиентов, упрощающую структуры и процессы, предлагающую работу короткими циклами, активно использующую обратную связь, ориентированную на повышение полномочий сотрудников, имеющую в своей основе гуманистический подход и формирующую образ мышления и жизни сотрудников.

Современный этап развития общества расширяет спектр требований к работникам, вовлекаемым в инновационную деятельность. Наряду с экспертностью в функциональной области актуальными становятся обладание системным мышлением как способностью сводить воедино отдельные знания; умение работать в условиях неопределенности и выходить за рамки стандартного и решать нетривиальные задачи, проявляя свои творческие способности в условиях неоднозначно меняющегося мира; умение налаживать межотраслевые коммуникации как обладание интегрированными знаниями и способностью установления кросс-функциональных связей; готовность работать в формате взаимовыгодной стратегии (win-win).

Особую роль в процессе мотивации инновационного поведения персонала играют личность руководителя, характер его компетенций. Так, в рамках ежегодного конкурса

руководителей нового поколения «Лидеры России» в качестве ключевых компетенций рассматривались лидерство, нацеленность на результат, стратегическое мышление, умение работать в команде, коммуникация и влияние, внедрение изменений, инновационность, социальная ответственность [6, с. 216]. Представляющее наибольший интерес в контексте рассматриваемой проблемы «внедрение изменений» оценивалось с позиции конструктивного отношения к преобразованиям и их реализации, а инновационность — как способность предлагать новые нестандартные идеи, готовность к эксперименту. Очевидно, что в процессе создания пространства, мотивирующего инновационное поведение персонала, видоизменяется роль руководителя. Во-первых, личным примером он должен демонстрировать готовность к преобразованиям. Во-вторых, демонстрировать обучающий стиль управления, используя коуч-технологии, помогая самостоятельно находить решения возникающих проблем. В-третьих, более активно выполнять роль проводника идей: продвижение идей в организации все больше напоминает их продажу, в рамках которой правильные коммуникации с сотрудниками как потребителями идеи являются залогом их успешной реализации. В-четвертых, более активно выполнять роль модератора процессов групповой динамики. Возникает необходимость развития эмоционального интеллекта руководителя как способности осознавать и понимать собственные эмоции, желания, мотивацию, а также окружающих.

Рассуждая о мотивации инновационного поведения персонала, необходимо учитывать особенности вовлекаемого в процесс работника, в том числе свойственные его поколению ценностные ориентации, сформированные под влиянием воспитания и окружающей среды, событий в масштабах страны и культивируемых обществом лозунгов и стандартов поведения. Особый интерес сегодня представляет процесс мотивации инновационной активности молодежи — сотрудников поколения Y, рожденных на рубеже веков, в меньшей степени, чем их предшественников, ориентированных на стабильность, легче относящихся к изменениям, отдающих приоритет действиям под девизом «хочу» и все чаще воспринимающих регламенты как форму давления над личностью, как ограничение ее свободы, у которых ценность прав и свобод личности доминирует над ценностью порядка.

У данной группы работников четко прослеживается более высокий уровень рационализма при одновременном снижении уровня эмпатии, в большей степени развита ориентация на быстрый результат («здесь и сейчас»), клиповое мышление, они легко вовлекаются в процесс, но в меньшей степени готовы терпеливо достигать долгосрочных целей, склонны к более активному и открытому проявлению несогласия в случае несправедливости. В этой связи их вовлечение предполагает:

- максимально возможную конкретизацию задач с указанием четких критериев их выполнения (необходимый результат и сроки исполнения) и форм стимулирующего воздействия за достигнутый результат;
- обогащение труда за счет предоставления большей свободы интеллектуального поиска и выбора способов получения требуемого результата;
- приоритет опережающих форм стимулирования, когда сотрудник знает о наличии связи между результатом труда и стимулирующим воздействием до совершения действия и может корректировать свое поведение с учетом своей внутренней мотивации;
- разбивку крупных, масштабных проектов на систему последовательных действий, выступающих ориентирами и позволяющих поддерживать атмосферу успеха (своего рода форма обратной связи, подтверждающая успешность прохождения уровня в видеоигре);
- активизацию неформальных рабочих коммуникаций в корпоративных социальных сетях, через мессенджеры, сокращение бюрократизации внутриорганизационных связей;
- изменение роли руководителя в межличностном взаимодействии в сторону партнерско-наставнической, уменьшение ограничений и субординации в коммуникациях;

- внедрение договорного принципа системы контроля, основанного на согласовании с работником форм, методов и критериев оценивания его работы, поддерживающего эффект ненавязчивости управления и свободы действий работника;
- активизацию использования развивающей обратной связи, основанной на положительной оценке достигнутых промежуточных и конечных результатов и формулировке конкретных рекомендаций по совершенствованию;
- использование более прозрачных схем в организации материального стимулирования, обеспечивающих демонстрацию справедливости распределения вознаграждения с учетом затраченных усилий, а также предоставление работнику свободы выбора предпочтительной формы стимулирования (например, принцип кафетерия).

Источники

1. *Богдашиц, Е. А.* Мотивация инновационного поведения персонала / Е. А. Богдашиц // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2019. — Вып. 12. — С. 33–39.
Bogdashits, E. A. Motivation to the innovative conduct of the employees / E. A. Bogdashits // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. — Minsk, 2019. — Iss. 12. — P. 33–39.
2. *Cook, P.* Brain Based Enterprises: Harmonising the Head, Heart and Soul of Bussiness / P. Cook. — Abingdon : Routledge, 2018.
3. *Reynolds, A.* Teams Solve Problems Faster When They re More Cognitively Diverse [Electronic resource] / A. Reynolds, D. Lewis // Harvard Business Review. — Mode of access: <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>. — Date of access: 25.11.2019.
4. *Хомутский, Д. Ю.* Дизайн-мышление как инструмент профессионального обучения персонала компании / Д. Ю. Хомутский, Г. С. Андреев // Упр. развитием персонала. — 2016. — № 2(46). — С. 116–120.
Homutskiy, D. Yu. Design thinking as the instrument of professional training of personnel of the company / D. Yu. Homutskiy, G. S. Andreev // Management of personnel development. — 2016. — № 2(46). — P. 116–120.
5. *Яхонтова, Е. С.* Культура Agile как тренд в управлении человеческими ресурсами / Е. С. Яхонтова // Упр. развитием персонала. — 2017. — № 3(51). — С. 226–229.
Yahontova, E. S. Agile culture as a trend of human resources management / E. S. Yahontova // Management of personnel development. — 2017. — № 3(51). — P. 226–229.
6. *Молчанова, Н. А.* Компетенции лидера / Н. А. Молчанова // Менеджмент сегодня. — 2019. — № 3(107). — С. 214–222.
Molchanova, N. A. Leader competencies / N. A. Molchanova // Management today. — 2019. — № 3(107). — P. 214–222.

Статья поступила в редакцию 20.12.2019 г.

УДК 332.85(476)

G. Bondarenko
V. Lutsky
BSEU (Minsk)

FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE PRIMARY RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET IN THE REPUBLIC OF BELARUS

The article discusses the characteristic features of the stages of the establishment of the primary residential real estate market in the Republic of Belarus, explores current trends in the development of the primary residential real estate market in conjunction with the priority areas of socio-economic development of the Republic of Belarus, assesses the affordability of housing.